



Sonsoles Seijas,
directora de Recursos Humanos de
Sun Microsystems Ibérica

Alberto Martín

Nuestro reto es seguir innovando y continuar aportando valor al negocio

Hoy en día, Sun Microsystems es una de las organizaciones del sector de las tecnologías de la información más importantes del mundo; especialmente, gracias al desarrollo en 1995 de la tecnología Java, que ha revolucionado el mundo de las aplicaciones en Internet. En la Península Ibérica, la compañía está presente desde hace más de quince años. Actualmente, y tras la compra de la empresa dedicada al almacenamiento StorageTek por 4.100 millones de dólares en 2005 y su posterior integración, la plantilla se compone de unos 480 empleados, 35 de ellos ubicados en Portugal. Su gestión corresponde al departamento de Recursos Humanos, que se compone de cuatro personas y que actualmente dirige Sonsoles Seijas.

¿Cómo es el departamento de Recursos Humanos de Sun Microsystems Ibérica?

Nosotros dependemos de una estructura internacional. En los últimos años, Sun Microsystems ha evolucionado hacia un mayor control de la función de los Recursos Humanos, de tal forma que existen una serie de programas globales que debemos replicar en cada país. A partir de ahí, nuestro departamento tiene total autonomía y libertad para hacer todo tipo de acciones innovadoras, distintas y, sobre todo, que añadan valor al negocio.

Para ello, dentro del departamento contamos con una línea más generalista, donde tenemos un área de responsabilidad mucho más amplia que tiene que ver con la gestión de cuentas. Paralelamente, tenemos otra parte que da soporte a las necesidades que se producen a nivel horizontal. Como complemento a esto, disponemos de un grupo de *partners* locales muy alineados en la consecución de los objetivos y que nos dan la experiencia que no tenemos localmente en diversos temas de formación relacionados con nuestra área.

Mencionaba la capacidad del departamento de realizar acciones innovadoras. ¿Qué han hecho en este sentido?

Por ejemplo, en temas de desarrollo de talento hemos sido pioneros con respecto a otras compañías del mercado local, e incluso en otros países dentro de Sun. Tenemos programas muy novedosos que aportan mucho al negocio, porque las acciones de desarrollo normalmente se hacen sobre papel, pero cuando las pones en marcha, siempre hay algo que falta. Las nuestras, en cambio, tienen unos contenidos muy interesantes siempre relacionados con las necesidades del negocio. De hecho, tenemos un grado de satisfacción entre los empleados de 9,3 sobre 10.

¿Podría detallar un poco más en qué consisten estas acciones?

Trabajamos el talento a diferentes niveles: primero desde una perspectiva global, pero luego lo aplicamos de forma individual teniendo en cuenta nuestro modelo de negocio y las necesidades de cada momento. Así, en función de esto, a veces trabajamos por grupos, otras por categorías, otras por oficinas... En otras palabras, vamos de lo global a lo

particular. Yo creo que la clave está en que conocemos muy bien las necesidades de cada negocio, la estrategia en cada momento.

¿Cómo establecen la estrategia por la que se ha de regir el departamento?

Anualmente, en los meses de mayo y junio nos sentamos con los responsables del negocio, vemos cuáles son las necesidades que tendremos para el próximo ejercicio fiscal, que para nosotros comienza el 1 de julio, nos fijamos unos objetivos y, a partir de ahí, establecemos nuestra estrategia.

Y hoy en día, ¿cuáles son sus principales retos?

Sobre todo, seguir innovando, continuar aportando valor al negocio y seguir siendo una pieza clave den-

sino respetando muchísimo la identidad de la compañía que se integraba con nosotros. De hecho, siempre hemos sido muy respetuosos con todas las organizaciones que hemos absorbido; pero precisamente con StorageTek, por ser de un volumen mayor que ninguna otra, tuvimos una especial sensibilidad. Gracias a eso, conseguimos que se integraran perfectamente dentro de nuestra cultura y organización. No en vano, fuimos uno de los países del mundo en los que más rápidamente se logró.

Después de la integración, ¿cuál es el perfil del empleado de Sun Microsystems?

Una parte importante de nuestra propia cultura es la diversidad. Por tanto, no tenemos un perfil único establecido. Contamos con muchas posiciones, des-

Nuestro departamento tiene total autonomía y libertad para hacer todo tipo de acciones innovadoras

tro de la organización. Eso, para mí, pasa por dar en la diana con las necesidades reales del negocio, no las de Recursos Humanos; porque a veces este tipo de departamentos se esfuerzan mucho por implementar medidas que no ayudan al negocio, cuando en realidad lo que se necesita es tomar decisiones que ayuden a incrementarlo. Es decir, tenemos que saber qué necesita el negocio para establecer qué es lo que nosotros podemos hacer por él.

Y, precisamente, eso mismo es lo que le pedimos a nuestros *partners*, que entiendan nuestras necesidades y se adapten a ellas. Igual que nosotros somos capaces de aportar valor al negocio, también queremos que ellos nos den valor a nosotros. Por supuesto, para eso es preciso ganarse la confianza y la credibilidad de nuestros clientes internos, y eso sólo se consigue con el trabajo del día a día.

Hablando de retos, ¿qué supuso para el departamento de Recursos Humanos la adquisición de StorageTek?

Fue, efectivamente, todo un desafío. Tuvimos que aumentar nuestra plantilla en un 35%, pues se incorporaron unas 120 personas. Pero teníamos claro que no queríamos hacer de cualquier manera esa fusión,

de venta generalista, hasta venta especializada, puestos técnicos, etc. Además, hay profesionales de todas las edades, aunque podemos cifrar la edad media en torno a los 37 años, con una mayor presencia de hombres que de mujeres. No en vano, éste es un sector muy masculino y con muy poca cultura entre la población femenina a la hora de hacer este tipo de carrera. Por eso es tan difícil encontrar mujeres. Pero a pesar de eso, no estamos mal en este sentido. Después de hacer un análisis de la Ley de Igualdad que tenemos que aplicar en breve, nos hemos encontrado con que tenemos una media elevada, e incluso que estamos por encima de la media del sector.

¿Cómo abordan el tema de la formación a los empleados?

Normalmente las necesidades formativas se definen dentro de nuestro departamento. A continuación, hacemos una presentación en el comité de dirección y esperamos la aprobación. Esto se suele hacer en el mes de septiembre. Es importante resaltar que en formación y desarrollo somos diferenciales con respecto a lo que hacen otras compañías del sector. Somos una de las empresas que mejor desarrolla a

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

almuerzos con talento

sus empleados. Anualmente invertimos en Iberia un millón de euros en formación. Y además, ponemos en marcha unos planes de desarrollo de calidad; están muy testados y no nos sirve cualquier cosa.

¿Podría ampliar en qué consisten esos planes de formación?

Tenemos el plan estándar de formación, con cursos de todo tipo, desde técnicos, hasta de idiomas o de gestión de equipos, por ejemplo. A estos se van añadiendo otros nuevos cada año. Paralelamente, están las necesidades específicas de cada profesional. Periódicamente, nos sentamos con cada individuo para definir su plan específico de carrera y sus necesidades formativas. Hacemos un plan a medida. Esto, por supuesto, se hace implicando al manager. A partir de ahí, nosotros generamos toda la plataforma para llevarlo a cabo. El resto ya forma parte de la responsabilidad de cada cual. Esto es, no estamos constantemente detrás del manager o del empleado para ver si ha hecho su formación o no. Ellos tienen total libertad para decidir cuándo la quieren hacer, pues no les ponemos ningún límite. De nuevo, como comentaba antes, vamos desde la necesidad global hasta la de cada persona o colectivo.

Por otra parte, tenemos una cultura en la que el propio manager busca las necesidades de su equipo o, a veces, es el empleado el que propone. En cualquier caso, está todo procedimentado y, de hecho, es preciso que ambas partes firmen esos planes de formación y nos los entreguen a nosotros. Después, pueden consultarlos en nuestra web o, incluso, venir a hablar con nosotros si algo no les queda claro. En ese sentido, nuestras puertas siempre están abiertas. Ése es otro rasgo que caracteriza a este departamento. Por nuestra parte existe una total visibilidad.

¿Realizan también formación de directivos?

Por supuesto. Ponemos en marcha muchas acciones dirigidas a directivos, como organizar sesiones de grupo, invitar a ponentes especializados para que les hablen de algún tema que nos interese acometer en un determinado momento, como la motivación, la retención, la generación de equipos... No tenemos límites. También les ofrecemos la posibilidad de hacer programas de desarrollo en escuelas de negocio internacionales. De hecho, Sun Microsystems tiene uno de los mejores programas desarrollado en el mundo al que invita cada año a un grupo de directivos a participar. Y para todos los empleados, no sólo para los directivos, también tenemos programas de

máster. Es más, la compañía tiene un presupuesto anual asignado a esto. Son posgrados muy fuertes, primeras escuelas de negocios, institutos de empresa... Y lo único que pedimos para apuntarse es la autorización del manager, las fechas en las que se va a hacer y el motivo. Finalmente, un comité interno evalúa su viabilidad.

¿Qué peso tiene la formación online?

Yo creo más en la formación presencial, porque es más efectiva. Aun así, Sun Microsystems cuenta con una gran variedad de cursos online, unos son voluntarios y otros obligatorios, que se gestionan desde Estados Unidos; pero sobre todo están enfocados a dar formación a la comunidad técnica.

Muchas veces se realiza formación online de una forma que no está tan reglada. Aquí es habitual asistir a conferencias telefónicas o a presentaciones online que, aunque no estén tan parametrizadas como un curso, también forman y son igualmente efectivas.

¿Qué criterios utilizan a la hora de seleccionar a nuevos empleados?

En primer lugar, revisamos el currículum, su experiencia y las compañías para las que ha trabajado.

Anualmente, invertimos en Iberia más de un millón de euros en formación

A continuación, y a través de una entrevista personal, entramos en el detalle. Nos fijamos en sus conocimientos, competencias, actitudes, comportamientos y la adaptación al medio.

Pero antes de ir a buscar a profesionales al mercado, ¿apuestan antes por la promoción interna?

Nuestro objetivo siempre es encontrar al mejor candidato para el puesto que necesitamos, esté donde esté. Por tanto, generalmente, de forma paralela, solemos recurrir también al mercado en busca de esos profesionales. Ahora bien, es justo decir que garantizamos totalmente las oportunidades internas.

¿Qué cree que ofrece Sun Microsystems para atraer y retener a nuevos candidatos, teniendo en cuenta las dificultades actuales del mercado para encontrar profesionales preparados?

Es cierto que hoy en día existe una cierta escasez de

buenos profesionales. Además, esto se une a que todas las compañías del sector buscamos lo mismo. A pesar de ello, creo que nosotros somos una organización muy atractiva por varios motivos. En primer lugar, por cómo funcionamos internamente; es decir, por cómo se gestionan los temas en comparación con otras empresas del sector. Luego está la autonomía que damos a los empleados, junto a su capacidad de decisión y flexibilidad; es decir, la enorme capacidad que los empleados tienen para hacer cosas. Hay empresas donde proponer es muy difícil, aquí, en cambio, no. Aparte, como decía antes, desarrollamos muy bien a los trabajadores. Nuestros programas de formación y de desarrollo son de los mejores. Asimismo, les aseguramos un desarrollo de carrera interna o internacional. Es más, somos una de las subsidiarias que más talento exportamos fuera. Tenemos empleados que han promocionado a posiciones de alto nivel en Estados Unidos o Europa.

Finalmente, ¿qué caracteriza su política retributiva y de beneficios sociales?

En compensación estamos como en el mercado, nos movemos todos en la misma banda. En este sentido, y a la hora de atraer talento, somos muy

honestos; no sobrevaloramos las posiciones. En el mercado a veces se tiende a hacerlo, pero es algo muy peligroso. Ahora bien, en el tema de beneficios sociales estamos muy por encima. Hemos realizado estudios comparativos y definitivamente somos pioneros en todos los sentidos.

Por otro lado, tenemos un programa de flexibilidad, diversidad y asistencia a empleados que no tiene nadie. Es un compromiso con los trabajadores que está incluido dentro de nuestra responsabilidad social corporativa. Trata de cubrir las necesidades de los empleados desde todos los puntos de vista.

En primer lugar, cualquiera puede trabajar donde quiera y cuando quiera. De hecho, no tenemos horarios. Cada uno entra y sale cuando le parece. Para ello, proporcionamos todas las herramientas para trabajar desde cualquier lugar, como portátil, móvil, conexión a Internet y a la intranet...

Además, tenemos una peculiaridad que no la tienen muchas empresas: nadie tiene un sitio fijo en la oficina. Contamos con una herramienta informática que nos permite reservar un espacio físico a través de la web cada quince días. Es algo que ya se ha incorporado a nuestra cultura de empresa. Para nosotros lo más importante es con quién tiene que trabajar cada uno: si con su equipo natural o con las personas que están implicadas en un mismo proyecto. Eso es lo que ayuda a elegir en cada momento dónde se está, en qué planta, con qué tipo de gente... Esto es muy bueno, porque permite mucho más la colaboración, la posibilidad de participar en proyectos y estar más cohesionados.

Otro aspecto dentro de la flexibilidad es que ayudamos con el periodo de vacaciones de los hijos. Subvencionamos campamentos de verano y de invierno en esos periodos. Además, hemos ampliado los periodos de maternidad y paternidad, y todos los empleados pueden recibir asistencia jurídica y legal para determinadas necesidades. Es, sin duda, un programa hecho para disfrutarlo ■

redaccion@custommedia.es

Sonsoles y Mario Fernández, consultor de Recursos Humanos de Sun Microsystems. Camila Hillier-Fry y Miguel Sarrión, socia y gerente de PeopleMatters, respectivamente.

